

XLIV Colloque de l'ASRDLF, RIMOUSKI, 25, 26, 27 août 2008

Communication

**Les politiques de systèmes productifs locaux et leur application
aux industries françaises du bois**

Une approche par l'économie de la proximité

BOBULESCU Roxana, DITTER Jean-Guillaume

Enseignants-chercheurs, Groupe ESC Dijon Bourgogne

jditter@escdijon.com, rbobulescu@escdijon.com

Groupe ESC Dijon Bourgogne

Département Management des Organisation et des Hommes

29, rue Sambin - BP 50608

F-21006 DIJON

Tél. : +33 (0)3 80 72 59 00

Synthèse

La filière bois¹ française est largement impliquée dans processus de mondialisation économique engagé dans les années 1980, qui a pour conséquences l'émergence de nouveaux marchés en termes géographiques et de produits, mais aussi de nouveaux concurrents dans un contexte de réorganisation radicale de la chaîne de valeur. Les industries français du bois, essentiellement composées de PMI-PME artisanales, sont mal préparées à ce nouvel environnement et souffrent de fait d'un niveau de compétitivité internationale insuffisant.

Eu égard à sa structure et aux problèmes rencontrés, la mise en œuvre de politiques industrielles territorialisées, visant à favoriser la constitution de systèmes productifs locaux (SPL) plus ou moins structurés, y est généralement considérée comme la clé de voûte de sa réorganisation au niveau local. Toutefois la mise en œuvre de telles politiques peut s'avérer complexe au sein d'une filière extrêmement hétérogène et marquée par l'individualisme. Cette communication analysera donc les facteurs-clés de succès ou d'échec d'une politique de SPL dans la filière bois sur la base des travaux récents menés dans le domaine de l'économie de la proximité. Nous en proposerons en particulier un examen portant sur les grandes formes de la proximité en économie (proximité géographique vs proximité organisée) avant de chercher à comprendre en quoi une politique de SPL devrait en premier lieu viser à créer de la proximité entre acteurs locaux.

Mots clés

Industries française du bois, mondialisation, systèmes productifs locaux, proximité géographique, proximité organisée

Abstract

The French wood and timber industry is taking part in the economic globalisation process engaged in the 1980s, resulting in the emergence of new product and geographical markets, but also of new competitors in a context of radical reorganisation of the value chain. Mostly made up of SMEs, the French wood and timber industries are hardly adapted to its new environment and suffer in fact from a structural lack of competitiveness. With regards to its structure and the problems encountered, the implementation of territorial industrial policies, aiming at supporting the constitution of more or less structured local productive systems (clusters), is often considered as the cornerstone of its reorganisation. Yet, the implementation of such policies may prove to be complex for an industry that is extremely heterogeneous and whose members are prone to individualism. This communication will thus analyse key factors of success or failure of cluster policies in the wood industries on the basis of recent works undertaken in the field of the economy of the proximity. We will in particular review the main forms of proximity identified by the economic science (geographical proximity vs. organized

¹ Nous utilisons dans cette synthèse indifféremment les termes "filiale bois" et "industrie du bois". Des définitions plus précises seront données dans la communication proprement dite.

proximity) before seeking to assess to which extent a cluster policy should initially aim at creating proximity among local actors.

Key words

French wood industries, globalisation, clusters, geographical proximity, organised proximity

1. Introduction

La filière bois² française est partie-prenante du processus de mondialisation économique de la filière engagé dans les années 1980. Ce dernier a pour conséquences l'émergence de nouveaux marchés en termes géographiques et de produits, mais aussi de nouveaux concurrents dans un contexte de réorganisation radicale de la chaîne de valeur. La Chine ou la Pologne sur le marché du meuble, la Roumanie dans le domaine du jouet sont ainsi devenues des acteurs de premier plan. L'intensité concurrentielle pesant sur les industries françaises du bois augmente en conséquence alors que ces dernières, en raison de leur éclatement et de la prédominance des PME-PMI artisanales, y sont peu préparées.

La filière se doit donc de repenser son organisation afin de maintenir, voire de développer, sa compétitivité internationale³. Un des axes possibles de cette réorganisation est la mise en œuvre de coopérations inter-entreprises étroites au niveau local ou régional et donc la constitution progressive de systèmes productifs locaux (SPL) – "groupements d'entreprises et d'institutions géographiquement proches et qui collaborent dans un même secteur d'activité" [DATAR, 2002] – plus ou moins structurés.

Ce type de stratégie permettrait-il toutefois réellement d'améliorer la compétitivité de la filière et sous quelles conditions ? Quels sont en particulier les éléments qui facilitent la coordination des agents, autrement dit quels sont les facteurs-clé du succès d'un "SPL bois" ? Pour répondre à ces questions, nous proposons de mobiliser le cadre conceptuel de l'économie de la proximité, qui étudie le rôle de l'espace dans la coordination des agents. Notre question devient alors : "quel rôle jouent les différentes formes de la proximité dans le tissu d'actions collectives qui composent un SPL" ?

Notre présentation sera basée sur l'analyse de plusieurs expériences de coopération en France (filiale bois bourguignonne, Atlanbois et InterFôret Bois 42) et Belgique (cluster éco-construction de Wallonie).

² Des définitions précises des termes "filiale bois" et "industrie du bois" seront données dans la première partie de ce papier.

³ Cet article a été conçu à partir des résultats obtenus dans le cadre d'une étude commanditée par l'interprofession Aprovalbois Bourgogne. L'objectif initial en était de considérer la pertinence du concept de cluster/SPL comme réponse organisationnelle à l'évolution de l'environnement concurrentiel des entreprises de la filière bois en Bourgogne sur les marchés de la construction résidentielle en bois. A partir d'une série d'entretiens avec des animateurs de réseaux de coopération, nous avons pu étudier différentes expériences d'organisation et d'intégration de la filière en France et en Belgique (cas du cluster d'éco-construction en Wallonie). Notre méthode d'analyse du discours (entretiens qualitatifs semi-directifs) est basée sur une analyse thématique permettant la classification des données en idéaux-types - catégories significatives illustrant notre propos [Miles et Huberman, 2003].

2. Le bois en France : une filière complexe en position délicate

On analyse dans cette première section la situation de la filière bois française dans un environnement mondialisé et les politiques susceptibles de renforcer sa compétitivité internationale. On insiste en particulier sur les politiques visant à constituer ou renforcer des systèmes productifs locaux dans la filière bois.

2.1. Une filière importante mais peu visible

La filière bois représente une place non-négligeable dans l'économie française, avec un chiffre d'affaires global estimé à plus de 39 Md d'euros en 2004 et un effectif de plus de 250.000 personnes réparties dans près de 100.000 entreprises, généralement localisées dans des zones rurales. De fait, elle se situe entre les industries textile et automobile en termes d'importance économique, avec environ 2% du PIB et de l'emploi français. La France dispose qui plus est de la troisième ressource forestière d'Europe derrière la Suède et la Finlande, avec plus de 15 Mn ha, dont 70% appartiennent à des propriétaires privés. Et cette ressource est en croissance constante [SESSI, 2006].

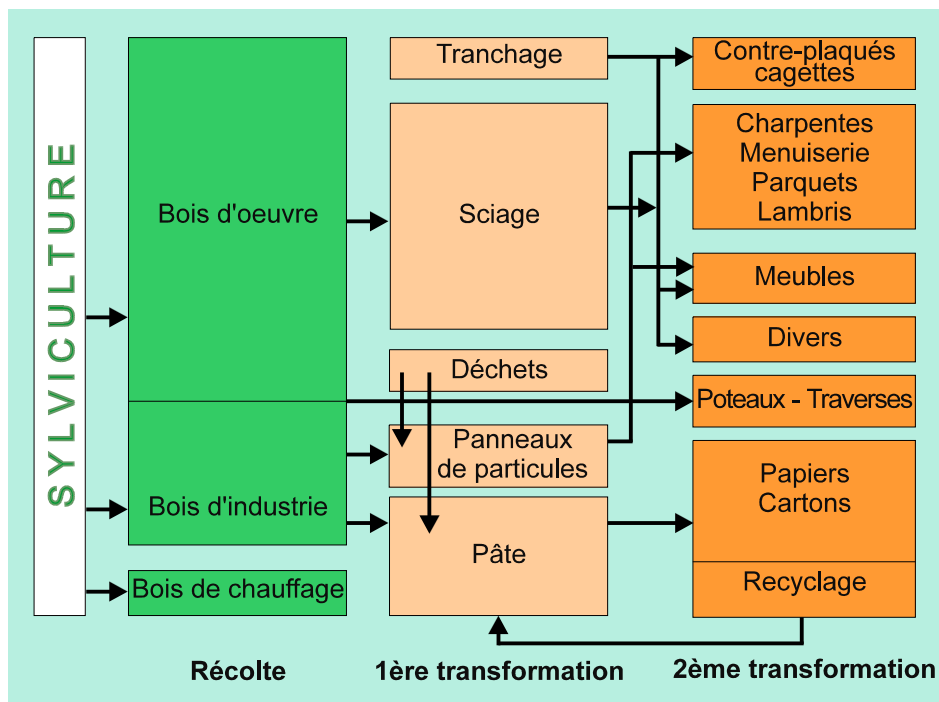
Les différents segments de la filière bois sont présents sur l'ensemble du territoire. L'amont de la filière – exploitation forestière et 1^{ère} transformation bois – est généralement localisé les régions les plus boisées (Aquitaine, Limousin Rhône Alpes, Franche Comté, Lorraine, Bourgogne). Les PME-PMI du secteur y sont généralement enracinées dans leur milieu local et opèrent sur des marchés de proximité, en raison du coût traditionnellement élevé du transport. Les activités de 2^{nde} transformation sont également très répandues dans les régions productrices, mais moins dépendantes de la ressource. Une région faiblement boisée comme les Pays de Loire est ainsi spécialisée dans la fabrication de meubles, la charpente et la menuiserie. L'ancrage local des entreprises reste cependant très fort.

En dépit de son importance, que ce soit en termes économiques ou d'aménagement du territoire, la filière bois française fait l'objet de peu d'attentions de la part des décideurs économiques en dehors des quelques zones dans lesquelles elle est particulièrement visible. Une raison essentielle en est son absence de caractère stratégique, les activités liées au bois étant généralement fortement intensives en travail peu qualifié générant une faible valeur ajoutée et disposant d'un potentiel d'innovation technologique limité.

Qui plus est, la filière bois est difficile à appréhender car hétérogène et fragmentée. Le terme même de "filière bois" fait référence à la totalité de la chaîne de la transformation du bois, depuis la sylviculture jusqu'à la consommation finale. Or celle-ci se divise en deux segments distincts et sans liens capitalistiques, sylviculture/exploitation forestière d'une part, industries

de 1^{ère} et 2^{nde} transformations du bois d'autre part (cf. figure 1). Elle recouvre de fait une grande diversité de métiers (exploitant forestier, scieur, papetier, charpentier, menuisier, etc.), d'entreprises et de cycles économiques, qui ne facilitent pas l'identification et la défense d'un intérêt commun.

Figure 1: Les étapes de la valorisation du bois



Source : SESSI [2004]

Au sein des industries du bois proprement dites, on oppose généralement les industries des panneaux et du papier à celles du meuble, de la menuiserie, ou de la charpente. Les premières sont considérées comme des industries lourdes, à forte intensité capitaliste, composées de grandes entreprises fortement internationalisées. Les secondes sont des industries de main-d'œuvre, essentiellement composées de PME, voire de TPE, artisanales et fortement enracinées sur leur territoire d'origine. Au final, la filière bois ne compte que 1.600 entreprises employant plus de vingt salariés, pour 150.000 salariés au total [AFOCEL, 2005].

Une ligne de partage supplémentaire tient aux utilisations finales variées des produits de la valorisation du bois : consommation finale pour les industries du meuble, ou le bois de chauffage, consommation intermédiaire pour les charpentes, menuiseries ou le papier.

2.2. Un déficit structurel de compétitivité

Comme d'autres industries de PMI-PME artisanales, les industries françaises du bois font preuve d'une compétitivité internationale insuffisante, rendue plus aigüe par la mondialisation accrue de la filière. Elles subissent en fait une double concurrence : concurrence internationale sur le marché des produits du bois d'une part et concurrence entre matériaux – béton, plastique, verre – d'autre part⁴.

La mondialisation de la filière a en partie été poussée par l'internationalisation des entreprises des pays nordiques⁵, qui a permis l'émergence sur la scène européenne de fabricants à bas coûts issus des pays d'Europe centrale et orientale venus concurrencer les producteurs ouest-européens (Italie, France) sur leurs marchés traditionnels⁶. Mais la concurrence n'est pas seulement européenne : la Chine est devenue en quelques années le principal exportateur mondial de meubles, tandis que l'Indonésie se spécialisait pour sa part dans la production de pâte à papier.

Face à cette nouvelle concurrence, les industriels français du bois souffrent d'un déficit structurel de compétitivité, coût et hors-coût. La faible taille moyenne des entreprises tout d'abord est un frein à la réalisation d'économies d'échelle et complique leur accès au capital. Elle limite de fait leur capacité d'investissement, et pèse à la fois sur le potentiel d'innovation et de gains de productivité du travail, donc de baisse des coûts de production. Les industries françaises du bois sont donc exposées à la fois à la concurrence issue des économies à faibles coûts de main-d'œuvre (Chine, Europe centrale) et à celles des économies les plus avancées d'un point de vue technologique (Finlande, Suède, Canada).

L'éclatement de la structure productive a aussi un impact non-négligeable en termes de pouvoir de marché en amont comme en aval, y compris sur le marché intérieur : sur les marchés de la construction, les constructeurs bois peinent ainsi à faire face à la concurrence de grands groupes du BTP fortement structurés et organisés. Enfin, leur capacité de réponse sur des projets complexes, faisant appel à des compétences multiples, est limitée.

⁴ La France occupe l'avant-dernière place en Europe en termes de consommation de bois par habitant, avec 0,18m³/an, loin derrière le Japon ou la Finlande (1m³/an).

⁵ Les investissements directs étrangers (IDE) des groupes papetiers finlandais (UPM, Stora Enso) dans différents pays d'Europe (Allemagne, France, Royaume-Uni, Suède, Europe centrale) ont ainsi entraîné une réorganisation radicale de la filière papetière européenne. Dans l'industrie du meuble, les relations de sous-traitance internationales se sont fortement développées sous l'impulsion de groupes comme le suédois IKEA.

⁶ La Pologne a par exemple bénéficié de l'implantation de filiales industrielles du Groupe IKEA pour devenir en 2003 le 6^{ème} exportateur mondial de meubles, devant les États-Unis et la France, et le 3^{ème} fournisseur mondial du groupe suédois cité précédemment. La Slovaquie, l'Estonie, la Lettonie ou la Roumanie sont pour leur part encore loin d'exploiter pleinement leur potentiel productif dans le secteur du bois.

Le faible degré d'intégration verticale des différents segments de la filière bois française est une autre de ses faiblesses, qui fragilise plus particulièrement les entreprises les plus dépendantes d'un approvisionnement local. Le morcellement du domaine forestier rend par exemple plus complexe et coûteuse la mobilisation de la ressource par de petits propriétaires faiblement capitalisés et complique la sécurisation des approvisionnements, l'industriel ou l'exploitant forestier devant faire face à une multitude de fournisseurs⁷.

La richesse de sa ressource naturelle pose qui plus est un problème paradoxal en faisant de la France un exportateur de bois non-transformés. De façon croissante, les bois bruts français sont exportés pour être transformés à l'étranger et ensuite éventuellement réimportés sous forme de produits finis ou semi-finis (meubles, composants de structures bois, ...). Les exportations françaises de bois et produits du bois contiennent donc une valeur ajoutée plus réduite que les importations, ce qui pèse sur le solde du commerce extérieur. Elles sont par ailleurs plus fortement dépendantes des cours mondiaux.

La croissance des exportations de produit brut se répercute négativement sur l'approvisionnement des industries de la 1^{ère} transformation (scieries) dont les capacités décroissent. Elle peut entraîner par la suite un assèchement des approvisionnements de certains industriels de la 2^{nde} transformation, qui sont par ailleurs soumis à la concurrence des pays émergents, induisant des risques de destruction d'emplois et des pertes de savoir-faire.

Avec un peu plus de 3% du commerce mondial, la France n'arrive en conséquence qu'à la 9^{ème} position des exportateurs mondiaux et la 4^{ème} au niveau européen, derrière l'Italie, l'Allemagne et la Pologne. Le commerce extérieur français est en outre structurellement déficitaire et son solde se dégrade de façon continue : le déficit atteint près de 3 milliards d'euros en 2005, contre 2 milliards en 2003 [SESSI, 2006]⁸. L'emploi dans la filière a quant à lui fortement régressé depuis les années 1970 – il représentait alors près de 500.000 personnes – en dépit de la croissance de la production.

On a donc affaire à une filière fragile, dans l'ensemble mal préparée à un environnement concurrentiel durci.

⁷ Le taux d'exploitation de la forêt française n'est ainsi plus que de 50% en 2000, contre 60% dans les années 1980.

⁸ Ce déficit touche la quasi-totalité des produits du bois, à l'exception des panneaux de fibres et particules et des articles de tonnellerie.

2.3. Les politiques de SPL, une solution pour la filière ?

Comme on a pu le mettre en relief, la filière bois française – et en son sein les industries du bois – est confrontée à une problématique typique des industries de PME, qui forment le cœur de l'économie française, mais aussi de nombreuses autres en Europe, dans un contexte de concurrence internationale accrue. En outre, questionnements industriel et territorial se rejoignent, en raison du fort enracinement territorial des entreprises et de leur place souvent centrale dans les économies locales.

Pour Olivier et Wallet [2005], dans le contexte post-fordiste des vingt dernières années, le "local" a en effet pris une importance croissante dans l'approche par les filières, les ressources locales devenant stratégiques dans leur développement, là où leur fixité était auparavant jugée comme une contrainte : "la spécification des ressources peut constituer une source de développement territorial." [Sylvander, 1995]. Du coup, les firmes ont aussi cherché une nouvelle opportunité dans l'utilisation du local comme mode de valorisation de leurs produits, comme autant d'arguments marketing, dans une interaction croissante entre marketing du produit et marketing du territoire. L'analyse verticale de la filière s'est ainsi enrichie d'une dimension horizontale et c'est à ce niveau que s'articule le territoire, espace des ressources fixes, et la filière de production.

Plus encore que dans d'autres industries, les réflexions et actions des professionnels, chercheurs et analystes, politiques et décideurs de la filière bois se sont fondées sur la transcription des concepts de systèmes productifs local (SPL) ou cluster, popularisés par la DATAR [1999] ou M. Porter [1998] tenant compte des particularités de la filière bois.

Le terme de SPL fait référence à une littérature fournie, qu'il ne sera pas possible de couvrir en détail dans ce papier⁹. La DATAR [2002] le définit comme une "organisation productive particulière localisée sur un territoire correspondant généralement à un bassin d'emploi, qui fonctionne comme un réseau d'interdépendances constituées d'unités productives ayant des activités similaires ou complémentaires qui se divisent le travail (entreprises de production ou de services, centres de recherche, organismes de formation, centres de transfert et de veille technologique, etc.)".

L'existence d'un SPL suppose une concentration de long terme sur un territoire donné d'entreprises appartenant à un secteur ou couple produit/marché précis, dotées d'une culture commune propre et entre lesquelles existent de relations concurrence/coopération internes intenses (par rapport aux relations avec les entreprises extérieures). Elle suppose aussi qu'existe sur le territoire concerné une offre de services marchands et non-marchands qui se

⁹ Le lecteur intéressé pourra en particulier se référer aux travaux de la DATAR [1999, 2001, 2004].

traduise en avantages concurrentiels offerts aux entreprises. La concentration spatiale doit alors réduire les coûts de transaction entre firmes, permettre la mutualisation de ressources et par la suite la réalisation d'économies d'échelle. Elle génère des externalités positives – développement et circulation d'actifs spécifiques – et donc une dynamique compétitive propre au territoire.

Une dimension essentielle de la dynamique des SPL est son intensité coopérative, dont l'intérêt est aisément identifiable dans le cas de la filière bois :

- Coopérations horizontales, regroupant des entreprises fabriquant des produits similaires (sciages, charpentes, meubles) cherchant à dégager des économies d'échelle et améliorer leur pouvoir de marché en amont (groupements d'achat vis-à-vis des fournisseurs) ou en aval (distributeurs, consommateurs).
- Coopérations verticales, sous forme de partenariats industriels entre fournisseurs et clients au sein de la filière (par exemple entre les industries de 1^{ère} et 2^{nde} transformation), avec pour objet de sécuriser approvisionnements et/ou débouchés et de mieux contrôler la chaîne de la valeur face aux entreprises et filières concurrentes.
- Coopérations transverses, par regroupement d'entreprises et autres acteurs complémentaires associés sur la réalisation de projets communs en vue de participer à des réalisations complexes ou ambitieuses en termes de volume.

Un SPL est généralement une construction "par le bas", où les actifs d'un territoire sont valorisés par les acteurs économiques locaux qui vont, pour se faire, progressivement mettre en place les structures organisationnelles et institutionnelles adaptées. Il a toutefois été traduit en politique territorialisée de développement industriel depuis les années 1980. La DATAR [1999] va par exemple voir dans le concept de SPL un axe d'action en faveur des industries de PME-PMI qui forment l'essentiel du tissu industriel français et lancer un dispositif qui va se traduire par la labellisation et le soutien financier de 96 SPL en France¹⁰.

Une étude réalisée pour le compte de la DATAR [Bonnaire, 2003] conclut à l'efficacité de ce type d'organisation dans ce secteur particulier, en complément d'actions publiques : l'organisation en SPL joue plus spécifiquement sur la capacité des entreprises qui le composent à accéder à de nouveaux marchés et permet la mutualisation des compétences nécessaires à la réalisation de produits complexes. Mais les obstacles à la constitution de

¹⁰ Onze de ces "SPL institutionnels" concernent les industries du bois ou connexes (sciages, bois-papier, bois-énergie, ameublement, artisanat du bois, ...), dont l'un de ceux que nous avons retenus pour notre analyse, le projet "Interforêt Bois 42 (IFB42). Nous ne détaillerons pas dans ce papier l'ensemble des actions prenant appui sur le concept de SPL menées par l'État ou les collectivités locales. Le lecteur intéressé par ces questions pourra par exemple se rapporter au site de la DIACT (www.diact.gouv.fr).

SPL efficaces sont bien connus et particulièrement aigus dans la filière bois, où la notion de coopération n'est pas encore bien acceptée.

Méfiance et implication insuffisantes des partenaires possibles par crainte des comportements de passager clandestin, taille insuffisante du SPL qui ne permet pas d'atteindre un seuil critique, ou au contraire, taille trop importante et/ou développement trop rapide qui déséquilibrent la coopération sont autant de risques qui mettent ce type de construction en danger. S'y ajoutent ceux d'une implication insuffisante ou au contraire trop prégnante et mal cadrée des pouvoirs publics. Le SPL n'apporte de fait pas de recette "clé-en-mains", déclinable à l'infini, aux problèmes rencontrés par les industries de PME-PMI artisanales.

Nous montrerons en particulier qu'une approche par la proximité permet d'identifier clairement un certain nombre de facteurs-clés de succès et d'échec de mise en œuvre d'une politique de SPL.

3. Les apports de l'économie de la proximité : proximité et SPL

On reprend dans cette section les principales recherches en économie de la proximité pour ensuite analyser leurs applications à l'analyse de la filière bois et à la compréhension des facteurs-clés de succès ou d'échec d'une stratégie de SPL dans cette même filière.

3.1. Proximité et systèmes productifs localisés

Le concept de proximité : un état de la recherche

L'économie de la proximité s'est constituée en France dans les années 1990 au croisement des développements de l'économie industrielle et de l'économie spatiale [Rallet et Torre, 1995]. Les chercheurs qui s'en réclament cherchent à dépasser la notion de proximité géographique simple en intégrant d'autres facteurs – institutions, organisations – qui permettent d'analyser la qualité de la coordination des agents. Celle-ci tient en effet à l'existence d'institutions adéquates, ensemble de règles et routines auxquelles s'ajoutent les croyances et savoirs partagés dans un espace déterminé.

Le domaine de définition de la proximité est l'espace physique, qui intègre espace géographique et espace relationnel, qui facilite l'interaction entre acteurs. Il permet de distinguer la proximité "géographique" [Pecqueur et Zimmerman, 2004], définie par la distance itinéraire, fonctionnellement exprimée en coût ou/et en temps, de la proximité "organisée", qui est le produit de l'organisation humaine et du contexte institutionnel. Leur

analyse dépasse la théorie standard¹¹, selon laquelle la localisation simple est source d'externalités positives, en tenant en particulier compte de l'encastrement des relations économiques dans les relations inter-individuelles. Pecqueur et Zimmermann [2004] insistent ainsi sur l'importance des interactions entre agents.

Pour Rallet et Torre [2004], la proximité organisée combine deux modalités partiellement complémentaires et partiellement substituables. La proximité de similitude tout d'abord tient à "l'existence d'un système commun de représentations qui facilite l'interaction". La proximité d'appartenance provient pour sa part de "règles ou routines de comportement (explicites ou tacites)" nées d'interactions répétées [Torre et Caron, 2006].

Gilly et Lung [2004] mobilisent quant à eux une approche explicitement institutionnaliste, pour distinguer deux dimensions – organisationnelle et institutionnelle – dans proximité organisée. La proximité organisationnelle tient "aux ressources complémentaires détenues par des acteurs potentiellement aptes à participer à une même activité finalisée de type méso-économique, au sein d'une même organisation (grand groupe...) ou d'un ensemble d'organisations (réseau de coopérations, secteur d'activité, système productif local,...)" [Gilly et Lung, 2004].

La proximité institutionnelle repose quant à elle sur "l'adhésion des acteurs à des règles d'action communes, explicites ou implicites (habitus), et, dans certaines situations, à un système commun de représentations, voire de valeurs". Gilly et Lung mettent cependant en garde sur le fait que "cette proximité institutionnelle n'est [...] pas univoque dans le sens où elle renverrait à une adhésion pérenne de tous les acteurs à des règles communes. Elle est, au contraire, le résultat de compromis toujours provisoires entre des acteurs aux intérêts divergents et parfois contradictoires (entre employeurs et employés : le rapport salarial capitaliste), entre firmes (concurrence vs coopération), entre acteurs privés et acteurs publics (logique de profit vs logique de bien public) ...".

Cette double dimension de la proximité est essentielle à notre propos : elle montre que l'existence d'une proximité géographique n'est pas suffisante pour appréhender le potentiel de coopération entre entreprises au sein d'un territoire donné. La proximité géographique est dominée par la proximité organisée. Des firmes voisines peuvent par exemple être en conflit et d'autres situées à distance peuvent très bien coopérer. La proximité organisée n'est pas non plus automatiquement générée par la localisation des firmes sur un territoire donné.

La dimension organisée d'une filière interagit avec sa dimension géographique, tout en révélant les effets positifs ou négatifs de cette dernière [Torre et Filippi, 2005]. On peut ainsi

¹¹ Voir A. Marshall (1890), *Principles of Economics*, Macmillan and Co.

identifier des contraintes et des potentiels, sous forme d'externalités négatives ou positives. Les potentiels facilitent les coordinations, qui commencent par être ponctuelles, pour devenir plus régulières et plus intenses. D'un autre côté, les contraintes constituent des limites spatiales, culturelles à la coopération des agents.

La proximité organisée, clé de voûte d'une politique de SPL ?

Le point de rencontre entre l'école de la proximité et l'institutionnalisme est la reconnaissance du caractère social de l'individu et de l'importance des échanges non-marchands dans l'analyse économique. La dynamique de la proximité enrichit à ce titre l'analyse des SPL/clusters de M. Porter, qui considère que le relationnel social est le moteur de compétitivité du cluster. Pour Porter la dimension sociale constitue une condition nécessaire à la création et au fonctionnement d'un cluster, elle domine même la dimension régionale, que n'en est que le corolaire. Dans une perspective porterienne, la proximité géographique joue le rôle de potentiel pour la coordination des agents. Pour Bellet, Kirat et Largeron (1998) la proximité géographique est en latence, attend d'être activée par la proximité organisationnelle.

C'est même une spécificité des TPE, qui impliquent une "gestion de proximité" – proximité géographique et relationnelle des partenaires, hiérarchique, spatiale mais aussi temporelle [Torrès, 2003]. Une politique de SPL vise de fait à développer la proximité organisée entre acteurs situés un même territoire – déjà en situation de proximité géographique – en vue d'impulser une action collective/coopérative. Un SPL peut donc être analysé comme une forme institutionnelle située à l'intersection entre proximité géographique et proximité organisée. La dimension organisée de la filière interagit avec la dimension géographique, dont elle révèle les potentiels, mais parfois aussi les contraintes (Torre, Filippi 2005). Les potentiels facilitent les coordinations, qui commencent à être ponctuelles, plus deviennent plus régulières et plus intenses. De l'autre côté, les contraintes qui sont les freins, aux niveaux spatial et culturel, à la coopération entre agents.

La filière-territoire est un nœud de proximités (géographiques, organisationnelles ou institutionnelles). L'articulation des deux types de proximité – géographique et organisée – est essentielle à la mise en œuvre d'une politique de SPL car la seule localisation n'est pas suffisante pour entraîner la coopération des acteurs au niveau local. Cette dernière va donc essentiellement consister à révéler ou construire la proximité organisée là où existe déjà la proximité géographique. Pour reprendre les termes de Dupuy et Torre [2004], l'enjeu est de dépasser la confiance inter-personnelle simple pour construire une forme de confiance organisationnelle structurant l'action collective.

3.2. Les industries du bois, dominées par la proximité géographique contrainte

Dans l'optique précédente, une caractéristique remarquable de la filière bois tient à l'importance de la proximité géographique combinée à un faible degré de proximité organisée, qui tendent à freiner la mise en œuvre de stratégies de coopérations inter-entreprises.

La proximité géographique contrainte est forte car la localisation des activités de 1^{ère} transformation est surdéterminée par la ressource forestière, le bois brut étant un matériau pondéreux et à faible valeur ajoutée, dont le transport sur de longues distances est peu rentable. Les scieries se localisent donc généralement à proximité des massifs forestiers, en fonction des possibilités de transport (routes, voies ferrées, canaux). Les industries des panneaux et, dans une moindre mesure du papier, utilisatrices des sous-produits du sciage, s'implantent pour leur le plus souvent à proximité de la ressource brute et des scieries.

Bien que leur répartition sur le territoire soit plus homogène, la contrainte géographique joue aussi fortement sur la localisation des industries de 2^{nde} transformation, pour des raisons différentes : l'immense majorité des entreprises qui composent ce segment (charpentes et menuiseries, sièges, meubles et parties de meubles) sont des PME, voire des TPE, artisanales, opérant sur des marchés de niche et de proximité. C'est donc l'existence de ces marchés, en particulier la proximité d'agglomérations, qui va conditionner leur installation et évolution.

Cette proximité géographique, logique territoriale déterminée dans notre cas par la ressource forestière et la nature des acteurs, fait des industries du bois un enjeu de développement local. Mais elle peut aussi être ressentie par les acteurs eux-mêmes comme une proximité subie, une forme de *lock-in* spatial, d'autant plus contraignant que le cycle de vie de la ressource est long¹². La proximité géographique devient alors source de tensions que la proximité organisée devrait dénouer, les deux logiques – appartenance et similitude – étant alors mobilisées pour enclencher le processus de négociation et déboucher à terme sur la coopération des agents. Or ces deux logiques apparaissent complexes à activer au sein de la filière bois française.

La proximité organisationnelle pourrait sembler naturelle au sein d'une filière où la contrainte de ressource pousse à une concentration géographique en cascade. En pratique, la situation

¹² L'installation d'une scierie supplémentaire au sein d'un massif forestier est par exemple susceptible de créer de fortes tensions sur la ressource locale, dans un segment d'activité à faible rentabilité. De même, une concurrence aigüe existe souvent au sein de la filière entre différents utilisateurs finaux du bois (bois-papier, bois-énergie, bois-construction, ...). On pourrait à ce titre parler de "conflits d'usage" au sens de Torre et Caron [2006].

est plus complexe car, entre acteurs du même segment de la filière, la logique d'appartenance est généralement moins forte que la logique de concurrence, pour la ressource d'une part, qui est particulièrement intense au niveau de la 1^{ère} transformation du bois, et pour les marchés d'autre part au niveau des industries de la 2^{nde} transformation.

Le degré de quasi-intégration verticale de la filière est par ailleurs souvent faible localement, réduisant les opportunités d'interactions entre acteurs et rendant plus difficile la constitution des règles et routines de comportement qui sont le fondement de la proximité organisationnelle. Les propriétés des différentes essences – rigidité, isolation thermique ou phoniques, qualités esthétiques – ou liées à sa transformation plus ou moins achevée (séchage, conditionnement, aboutissage), déterminent son utilisation (énergie, construction, papier, panneaux, ameublement, ...). Les industries de 2^{nde} transformation ne s'approvisionnent donc pas nécessairement auprès des industries de la 1^{ère} transformation les plus proches, celles-ci pouvant à leur tour souffrir de l'insuffisance de débouchés locaux¹³.

Une dernière limite à la combinaison entre proximité géographique et proximité organisationnelle au sein des industries du bois tient à la complexité et variété croissantes des compétences nécessaires à la réalisation des projets les plus ambitieux. La construction en bois nécessite ainsi l'intervention de menuisiers ou charpentiers, qui vont rechercher des essences spécifiques et transformées en fonction de leurs besoins, mais aussi architectes, bureaux d'étude et constructeurs spécialisés, que l'on trouve rarement concentrés sur un territoire donné. La proximité organisationnelle se construit de fait selon une logique de réseau a-spatiale plus que géographique.

L'activation de la proximité institutionnelle fondée sur une logique de similitude est quant à elle peut-être encore plus complexe. L'extrême diversité des acteurs et métiers de la filière permet en effet difficilement la construction d'un système commun de valeurs et représentations, fût-il temporaire¹⁴ : ce qui distingue le petit propriétaire et l'exploitant forestiers peu professionnalisés, l'industriel des panneaux et l'artisan charpentier, est de fait bien plus important que ce qui les rapproche. Les usages finaux du bois amènent qui plus est les industriels à travailler avec des acteurs issus d'autres secteurs – par exemple le BTP – possédant leurs propres valeurs et systèmes de représentations. Du fait de sa fragmentation, aucun acteur de la filière n'est pour finir à même d'imposer suffisamment

¹³ Il n'est de fait pas rare, comme nous avons pu le constater dans le massif du Morvan, que des industriels de la 2^{nde} transformation localisés au sein de massifs forestiers fassent néanmoins appel à du bois venu de Franche-Comté, d'Allemagne, de Belgique ou de Finlande.

¹⁴ La grande variété des associations professionnelles que comporte la filière (ex : Fédération des propriétaires sylviculteurs, Syndicat national des constructeurs de charpentes en lamellé-collé, Confédération française de l'industrie des papiers, cartons et cellulose, Fédération nationale de l'injection des bois, etc.) est un symptôme de cette fragmentation.

durablement son paradigme aux autres. Les logiques défensives corporatistes tendent donc facilement à l'emporter sur la définition d'un intérêt commun¹⁵.

Il existe certes un socle commun de représentations, mais il tend à favoriser l'individualisme, voire la défiance, aux dépens de la coopération. Les représentations dans les industries de 2nde transformation du bois sont en effet assez typiques de celles que l'on peut retrouver dans l'artisanat en général, centrées sur le métier et le savoir-faire technique non-codifiable (le "tour de main") [Abric et Mardellat, 1976]. Elles associent la volonté d'autonomie – exercice indépendant du métier – à un certain désintérêt envers l'environnement économique – défiance envers une clientèle perçue comme capricieuse et irrationnelle et une concurrence forcément déloyale – et à une préférence pour le statu quo (référence à un "avant" glorifié).

Il faut mentionner que les efforts d'organisation entrepris par la filière bois, souvent couronnés de succès¹⁶, montrent bien que toute forme de proximité organisée n'est pas impossible en son sein. La combinaison de facteurs précédemment évoqués représente toutefois un frein majeur à la mise en œuvre de coopérations au niveau local, auxquelles poussent pourtant l'État comme les collectivités territoriales. C'est donc à ces blocages qu'une politique de SPL doit prioritairement s'attaquer.

3.3. Les politiques de SPL dans la filière bois au filtre de la proximité : quelques exemples

L'étude réalisée pour le compte d'Aprovalbois Bourgogne met en relief le fait que les expériences de coopération dans la filière présentent des similarités permettant d'identifier des facteurs clé de succès, mais aussi les risques qui y sont associés. Le dynamisme de la structure d'animation, le périmètre du SPL et son évolution, mais aussi et enfin la nature de l'intervention des collectivités territoriales sont des facteurs-clés de succès.

La structure d'animation

La nécessité vitale d'une structure d'animation est bien connue des praticiens des SPL : dans toutes les situations que nous avons rencontrées, l'un des facteurs clé de la réussite d'un projet de coopération régionale dans la filière bois était la présence d'un leader charismatique (Loire) ou d'une petite équipe dynamique (Atlanbois, cluster éco-construction)

¹⁵ Cette situation va dans le sens d'un impact négatif de la proximité organisée [Torre et Caron, 2006], génératrice de dynamiques de rejet.

¹⁶ La labellisation d'un pôle de compétitivité aquitain "Industrie et Pin maritime du Futur" en juillet 2005, ou le dynamisme d'interprofessions telles qu'Aprovalbois Bourgogne, l'Association pour le Développement de l'Industrie du Bois (Franche-Comté) ou Interforêt Bois 42 (Loire), sont autant d'exemples la capacité d'organisation de la filière.

ayant un effet d'entraînement indéniable. Sa présence, ses capacités de négociation, sa motivation et sa passion pour le bois sont déterminantes pour le succès du cluster.

Cette fonction centrale de la structure d'animation peut plus précisément être analysée par le filtre de la proximité : la constitution d'un SPL vise en effet en premier lieu à améliorer la circulation de l'information interne et externe des entreprises de la filière dans la région concernée, sur la base d'une vision partagée du marché et des produits, incluant les segments visés, ou la qualité recherchée¹⁷. Il s'agit d'organiser le partage de l'information par les concurrents-partenaires selon une double logique de proximité géographique et organisée, leur permettant de sortir du cercle vicieux de la méfiance envers les autres acteurs pour réduire l'incertitude, que ce soit sur le produit, le marché, les concurrents et les technologies.

Or les agents se connaissent généralement mal et se méfient les uns des autres, voire sont parfois en conflit ouvert pour l'accès à la ressource ou au marché. Dans une logique institutionnelle, cela traduit la problématique de Commons sur la résolution des conflits et la proximité. Il est donc nécessaire dans un premier temps de créer un cadre institutionnel relativement formalisé, au sein duquel les acteurs vont pouvoir interagir et construire la confiance. Le rôle de l'animateur est de d'impulser et d'accompagner cette construction organisationnelle et institutionnelle. Plus précisément, il agit comme déclencheur de la dynamique de proximité qui favorisera la coordination des agents, la naissance et le développement du SPL.

La structure d'animation vise aussi à limiter certains effets négatifs de la proximité organisée. Dans l'approche de Boschma [2004], cette dernière est susceptible de créer de l'inertie et d'empêcher le changement; donc de freiner à l'adaptation des acteurs : les routines, habitudes peuvent limiter l'incitation à aller vers d'autres acteurs du territoire, de créer d'autres liens utiles pour sortir de crise. Or des liens doivent être démantelés pour que d'autres puissent être créés.

Ce rôle central dévolu à la structure d'animation constitue de fait un élément de fragilité d'une politique de SPL. Le SPL est menacé par le départ de son leader, car un nouveau rapport de forces s'instaurera avant qu'un autre leader ou une autre équipe, avec un autre style de management, puisse s'imposer. Cette période d'instabilité, même si temporaire, peut mettre en danger la coopération au sein du groupe, ainsi que l'ensemble des acquis.

¹⁷ Dans une filière caractérisée par la présence des PME et même TPE, cette vision stratégique partagée est au cœur de la démarche de coopération.

Le périmètre du SPL et évolution

Un deuxième facteur-clé de succès tient à la composition même du SPL. Le partage d'information liée à la constitution d'un SPL comporte en effet un risque, qui est l'incitation de certaines entreprises à faire cavalier seul, à essayer d'en tirer parti individuellement en remettant en question la cohésion du groupe. Le dépassement de la confiance interpersonnelle est complexe et l'on note une sensibilité extrême d'un SPL au nombre de participants et à sa variation. Son extension peut certes être considérée comme avantageuse à partir d'une taille critique, quand un montant minimum d'investissement peut être atteint permettant l'accès à des marchés plus importants ou quand le grand nombre devient une source de visibilité accrue et crée une force de lobbying, ainsi que le montre l'expérience wallonne.

Mais il apparaît dans les trois cas étudiés une certaine tension entre la stabilité et le développement, de nouveaux entrants, menaçant l'équilibre du groupe, sa stabilité acquise par de longs et coûteux efforts.

Une augmentation du nombre de participants entraîne en effet une croissance des coûts de transaction et des discontinuités institutionnelles entre les anciens du SPL et les nouveaux entrants [Olivier et Wallet, 2005]. Selon le théorème de Coase, les coûts de transaction ou de participation augmentent avec le nombre de participants, ces derniers conditionnant l'existence de bénéfices collectifs. Cette augmentation de la taille du groupe fonctionne comme une contrainte pesant sur la stabilité de la coopération des acteurs et par la même du SPL. C'est le cas évoqué, par exemple, par l'animateur du SPL IFB 42 : la coopération entre les cinq charpentiers qui le composent est basée sur une mutualisation des moyens et un partage très précis des tâches. L'entrée d'un nouveau partenaire remettrait en question ce contrat et impliquerait une réflexion et une mise en place de nouveaux protocoles, de nouvelles répartitions des marchés.

Il semble toutefois que cette sensibilité au nombre s'amenuise lorsque le nombre de participants est relativement important, comme le montre le cas du cluster éco-construction de Wallonie : un certain niveau de confiance organisationnelle ayant été atteint, un nouvel arrivant ne peut plus à lui seul perturber le fonctionnement du SPL. Il se voit au contraire coopter par les anciens membres du SPL selon un ensemble de critères relativement formalisés qui contraignent son action. Il existerait donc une "courbe en U" de la performance des SPL ramenée au nombre de participants, le niveau intermédiaire étant le plus délicat à gérer.

On notera de même le cluster ne fonctionne pas sur le modèle d'une interprofession, dont le périmètre se limite aux opérateurs d'une filière, d'un métier. Sa logique tournée vers le

marché l'amène à intégrer des partenaires complémentaires issus d'horizons divers suivant une logique de proximité organisationnelle plus qu'institutionnelle, cette dernière se constituant progressivement de par la participation au SPL. Le cas du cluster éco-construction de Wallonie est particulièrement éclairant à cet égard : outre des constructeurs de maisons (dont des constructeurs bois), le cluster intègre des architectes et bureaux d'étude, thermiciens, artisans du 2nd œuvre, fournisseurs de matériaux, ou encore représentants du BTP.

L'action des collectivités locales

En troisième lieu, même si le SPL se démarque des structures traditionnelles de développement car étant porté par des industriels et non par des institutionnels, les acteurs publics ont un rôle essentiel à jouer dans leur mise en œuvre. Les collectivités territoriales participent de fait sous différentes formes à la naissance et au développement de ces regroupements d'entreprises. Leur contribution financière est en premier lieu souvent une condition *sine qua non* de la mise en œuvre d'un projet de SPL¹⁸. Les collectivités locales contribuent aussi à réduire l'incertitude sur les marchés – ouverture accès marchés publics, information améliorée et support sur les exportations – et les compétences.

Le SPL Inter Forêt Bois 42 met par exemple en relief le rôle central du Conseil général de la Loire, dont les responsables politiques ont été sensibilisés à la filière bois, qui y représente 900 entreprises et 9000 emplois directs. Le Conseil Général finance ainsi la moitié de l'activité de la cellule d'animation du SPL. En même temps, les élus locaux sont les cibles de l'effort de communication sur l'intérêt du bois. Les collectivités sont devenues de gros donneurs d'ordre pour les entreprises du département, jouant ainsi un rôle essentiel dans l'articulation entre la filière et le territoire.

Le risque associé à la participation des collectivités territoriales tient aux conflits possibles entre les objectifs des industriels qui composent le SPL et ceux des collectivités locales, donc à la mise en œuvre d'une certaine forme de proximité institutionnelle. Là où les industriels du bois sont essentiellement préoccupés par les questions d'accès aux marchés amont et aval, les collectivités territoriales vont chercher à produire un certain nombre de biens publics pour leur collectivité – la création de richesses et d'emplois pouvant être considérée en faisant partie – ou encore à maximiser leur utilité individuelle, à travers la visibilité et le prestige de leur action, ou leur contrôle sur le SPL ainsi créé¹⁹. Pour être

¹⁸ Dans le cas de la Loire (Inter Forêt Bois 42) le Conseil Général finance ainsi la moitié de l'activité de la cellule d'animation du SPL.

¹⁹ C'est l'approche des choix publics telle que développée entre autres par Buchanan et Tullock dans leur ouvrage "The Calculus of Consent" en 1962.

pleinement efficace, l'action publique devrait donc se concentrer sur l'accompagnement d'initiatives venant des entrepreneurs de la filière, comme le démontre le succès du SPL IFB42 de la Loire.

Conclusions

À cette étape de notre recherche et à partir de l'exemple de la filière bois, nous avons pu constater que l'économie de la proximité fournit un cadre approprié à l'étude des dynamiques de coopération inter-entreprises et des politiques industrielles territorialisées qui en découlent. Nous pensons en particulier qu'une analyse proximiste permet de faire ressortir avec pertinence les potentiels et les limites d'un SPL – ou projet de SPL – donné.

Nous souhaitons maintenant faire porter nos travaux vers une analyse approfondie des degrés de proximité organisationnelle et institutionnelle au sein des industries du bois en Bourgogne sur la base de questionnaires systématiques, qui nous permettrait d'affiner les premiers éléments identifiés et par la suite d'émettre des propositions d'action.

Bibliographie

Abric J.-C., Mardellat R. (1976), "Les représentations sociales de l'artisan et de l'artisanat", in *Etudes et recherches du GIFRESH*, numéro 21.

AGRESTE (2006), *La forêt et les industries du bois*, Collection GraphAgri, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, Paris.

Bazzolli L., Dutraive, V. (2006), "Fondements pragmatistes de l'institutionnalisme en Economie : Théorie de la connaissance et théorie de l'action chez Veblen et Commons", in *Revue de Philosophie Economique*.

Bellet, M., Kirat, T., LARGERON, C. (Eds) (1998), *Approches multiformes de la proximité*, Hermès, Paris.

Blanc, C. (2004), *Pour un écosystème de la croissance*, Rapport au Premier Ministre, Assemblée nationale, Paris.

Bonnaire, P. (2003), *Étude sur les SPL de la filière bois*, réalisée pour le compte de la DATAR.

Boschma, R. (2004), "Proximité et innovation", in *Economie Rurale*, n° 280, avril-mai

Coase, R. H. (1960), "The problem of social cost", in *Journal of Law and Economics*, n°3.

Commons, J. R. (1950), *The Economics of Collective Action*, University of Wisconsin Press.

DATAR (2004), *La France, puissance industrielle : une nouvelle politique industrielle par les territoires*, La documentation française, Paris.

DATAR (2001), *Réseaux d'entreprises et territoires : regards sur les systèmes productifs locaux*, La documentation française, Paris.

DATAR (1999), *Actes du colloque "Systèmes Productifs Locaux : des modes spécifiques de développement économique territorial en France"*, Paris, Toulouse-Labège, 21 juin

Dupuy, C., Torre, A. (2004), "Confiance et proximité", in Pecqueur, B. et Zimmermann, J.-B. (Dir.), *Economie de proximités*, Hermès Lavoisier, Paris.

Gilly, J.-P. et Lung, Y. (2004) "Proximités, secteurs, territoires", in 4^{èmes} journées de la Proximité : proximités, réseaux et coordination, Marseille, juin.

Juillot, D. (2003), *La filière bois française : la compétitivité enjeu du développement durable*, Rapport au 1^{er} Ministre, 17 juin.

Marshall Alfred, (1890), *Principles of Economics*, Macmillan and Co.

Miles A. M. et Huberman A. M. (2003) *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck Université.

Olivier V. et Wallet F. (2005) "Filières agro-alimentaires et développement territorial: une lecture des dynamiques de proximités institutionnelles" in *Economie et Institutions*, 6-7, 1^{er} et 2^{ème} semestre, pp. 75- 107.

Organisation internationale du Travail (2001), *Mondialisation et développement durable de la foresterie et des industries du bois : un secteur en mouvement*, OIT, Genève.

SESSI/MINEFI, dossiers *Le bois en chiffres* : 2000, 2002, 2004, 2006

Pecqueur, B. et Zimmermann, J-B. (Dir.), (2004), *Economie de proximités*, Hermès Lavoisier, Paris.

Perrat, J. (1997), "Une clé de lecture du rapport firmes/territoires: la notion d'externalité", in *Espaces et Sociétés*, n° 88-89, pp. 207-236.

Porter M. (1998), *On Competition*, Boston, Harvard Business School Press

Porter, M. (2000), "Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy", in *Economic Development Quarterly*, Vol. 14, n°1, pp. 15-34.

Rallet A., Torre A. (2004), "Proximité et localisation", in *Economie Rurale*, n° 28, mars avril, pp. 25-41.

Rallet A., Torre A. (Eds.) (1995) *Economie industrielle et Economie spatiale*, Economica, Paris.

Sylvander B. (1995), "Convention de qualité, concurrence, coopération" in Allaire G., Boyer R. (éds.), *La grande transformation de l'agriculture*, Economica/INRA, Paris.

Torrès, O. (2003), "Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité", dans *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n° 144, pp. 119-138.

Torre A., Caron, A. (2006), *Réflexions sur les dimensions négatives de la proximité : le cas des conflits d'usage et de voisinage*, communication au XLII^e Colloque de l'ASRDLF/XII^e Colloque du GRERBAM, Sfax, 4, 5 et 6 Septembre

Torre A., Filippi (Eds.) (2005), *Proximité et changements socio-économiques dans les mondes ruraux*, INRA Editions, Paris.

Annexe : méthodologie de l'analyse

A partir d'une série d'entretiens avec des animateurs de réseaux de coopération, nous avons mis en évidence différentes expériences d'organisation et d'intégration de la filière en France et en Belgique (cas du cluster d'éco-construction en Wallonie). Notre méthode d'analyse du discours (entretiens qualitatifs semi-directifs) est basée sur une analyse thématique permettant la classification des données en idéaux-types - catégories significatives illustrant notre propos [Miles et Huberman, 2003].

Pour dresser un idéal-type de SPL, nous avons choisi le fait stylisé suivant. Il s'agit d'un regroupement de PME et TPE travaillant dans la scierie et la charpenterie pour la construction de maison à ossature bois. Les membres d'un regroupement type SPL ont une coordination dirigée, qui en constitue le point focal, sous la forme d'une animation par une personne, une équipe (appartenant à une interprofessionnelle ou à une entreprise leader). L'ancrage territorial s'effectue à travers la valorisation d'une ressource locale ou bien par une combinaison produit/marché porteuse. L'organisation produit régulièrement des indicateurs de performance, qu'elle suit pour déterminer sa stratégie future.

Lors des entretiens, nous avons posé la question de l'évaluation de la réussite - en termes de parts de marché, de croissance du volume d'activité pouvant être due aux systèmes productifs locaux. La mesure de l'efficacité d'un cluster pour les entreprises et le territoire est un outil essentiel pour le pilotage des systèmes. Les animateurs ont à leur disposition plusieurs indicateurs, mais il est très difficile d'estimer la part du succès qui est due au regroupement. L'amélioration globale de la compétitivité des entreprises peut être en effet le résultat de plusieurs facteurs et on ne peut pas savoir ce qu'aurait été la situation en l'absence du cluster. Les indicateurs quantitatifs sont accompagnés d'indicateurs qualitatifs qui permettent de rendre compte des spécificités de chaque cluster. Il y a des savoirs-faires à conserver, une renaissance du secteur à travers des mutations importantes au niveau des compétences managériales ou de réseau qui constituent souvent des objectifs d'un cluster. Leur mesure n'est pas aisée. Par ailleurs, il n'y a pas d'indicateur ou de modèle global de cluster.

Le choix des indicateurs se fait par rapport aux objectifs stratégiques qui ont mené à sa création: la capacité commerciale, le développement de nouvelles compétences, l'accès à un nouveau marché, la capacité d'innovation ou la valorisation des ressources locales. Le succès du cluster se définit par rapport aux objectifs, à la vision commune de développement de l'activité des membres du cluster.

Il ya des résultats induits, qu'on n'avait pas visés à travers les objectifs premiers mais qui peuvent affecter, en positif ou négatif, le succès d'un cluster, comme par exemple la capacité d'innovation ou l'entrepreneuriat pour un cluster visant l'accès au marchés étrangers, ou la sauvegarde de l'emploi. De plus, un résultat positif peut représenter un danger pour la cohésion du groupe, comme par exemple une entreprise qui profite plus que les autres d'une hausse de l'activité, ou bien une réussite à travers l'entrepreneuriat. En effet, une forte augmentation du nombre d'entreprises peut mettre en péril l'équilibre trouvé initialement entre les membres du cluster.

Un autre problème est lié à la période d'évaluation. La création du cluster peut prendre plus de temps, la maturité est atteinte à divers moments selon les secteurs. Les résultats deviennent significatifs quand le cluster est parvenu à sa vitesse de croisière, quand il est mûr, bien cristallisé. Toutefois, il faut garder à l'esprit le fait qu'un cluster n'est pas une structure figée, mais un réseau à dynamique et composition variable. Il est "vivant" car en perpétuelle évolution. Les acteurs, les relations, les activités et les produits changent et c'est à travers ce changement qu'il fait preuve d'adaptabilité et dont de pérennité.